

## 新たな時代の流通・小売論 — 文化としての消費の時代へ —

## 第 15 回 第 5 章 新たな時代のビジネスマップ-2 事業再編成

## 1. 事業構造の変革を加速させる外部環境変化

## (1) 事業構造の変革を加速させる外部環境変化

我々を取り巻く環境の変化は突然やってくるわけではない。何時の時代でも必ず変化の兆しはある。ただ、そのような兆候に気がつかないか、真剣に受け止めず、軽く見過ごしてきただけである。少子高齢化、IT の普及、失業率の高止まり、デフレ・スパイラルなど、すでにさまざまな形で顕在化しているものは多い。またライフ・ステージの変化、消費者の習熟・プロ化などがもたらすニーズ・ウォンツの変化も説明してきた通りである。

しかし、一般マスコミが大きく取り上げないため、すでに構造変化が進んでいるにもかかわらず、気付かないケースも多い。また、さまざまな統計数値も発表されているが、入手方法や統計数値の意味するところがよく理解できないために、意味ある情報として伝わらないケースも多い。

10 月 2 日、日本経済新聞の朝刊では『株時価総額 10 兆ドル減少』という見出しが一面を飾った。世界の主要 6 市場(米ニューヨーク・ナスダック、東京、英、独、仏)における株式時価総額は 2000 年以降のピークから 9 月末までの間におよそ 10 兆ドル減少している。この金額は、2000 年の世界 GDP(国内総生産)31 兆 3 千億ドルの約 3 分の一、日本の個人金融資産 1400 兆円、あるいはアメリカの 2000 年 GDP 9 兆 9 千億ドルに相当する。1 年という短期間に巨額の資産を消失したことになる。10 兆ドルの内、およそ 3 分の 2 がアメリカ株式市場であり、IT 不況に同時多発テロが追い討ちをかけた格好である。

アメリカの場合、家計資産に占める株式(年金なども含む)の割合は 4 割と高く、GDP の 7 割を占める消費への影響が景気減速に拍車をかけることは必至である。すでに 9 月の主要小売業の既存店伸び率でもウォルマート 6.3%、ウォルグリーン 9.8%と生活必需品を扱う企業が比較的堅調であるのに対して、ギャップ▲17.0%、リミテッド▲10.0%、フェデレーテッド▲12.9%、メイ▲10.9%と衣料品専門店、百貨店などを中心に影響が出始めている。アメリカでは 9 月から 12 月の 4 ヶ月間に年間売上高の約 4 割を販売すると言われており、景気に対する影響は計り知れない。すでに同時多発テロから 9 月末までの間に消費者心理の悪化で小売業が失った売上高は 60 億ドルを超えたと試算するアナリストもいる。新たに炭疽菌の問題が深刻化しており、10 月以降も改善は期待できない。それまで好調だった北米での日本車販売も前年を割りだしており、輸出企業にとっては厳しい状況がしばらく続く。

国内では、東芝 17 千人、富士通 16.4 千人、日立製作所 14.7 千人、京セラ 10 千人など国内外における大量の人員削減が発表されており、来年以降の失業率を 6~7%と予測する評論家もいる。失業期間は長引いており、諦めて働く意志表示をしない(数値に現れない)失業者も確実に増えている。

さらに、狂牛病問題の影響がさまざまな方面に出始めており、外食産業、食品関連中心に長期化することが予想される。検査の研修で第 2 の狂牛病発見と大騒ぎになったように、行政の対応の拙さ、行政に対する不信感が消費者、業界関係者の不安を倍化させている。検査体制が整った時点でいったいどのような事態になるのか想像もつかない。

2/4

このように何処を見てもプラス要素は見当たらない。しかし、さまざまな現象にばかり目を奪われていては、冷静な状況判断が難しくなる。先程も述べたように、我々が気付かない内に状況は確実に変化している。

銀行の生き残りをかけた提携・合併によって従来の資本系列、グループなどの関係は様変わりしている。メーカーも世界レベルでの生き残りをかけ、包括的な大型提携や Web を用いた原材料・部品調達など、従来の枠組みを超えてドラスチックな変化を始めている。卸売業も生き残りをかけた合併が相次いでいるし、小売業も海外資本を視野に入れた再編成を模索し始めている。

総ては従来と全く異なる論理、価値観で動き始めており、多様な価値基準が混在し、錯綜している。状況を見極めるには、過去の常識にこだわることなく、さまざまな状況から一つ一つ可能性を探り、確率の高い方向性を見出していくしかない。

## (2)流通構造大変革を示唆するメーカーの変化(図表)

各業種・業態再編の動きの中にあって、静かに潜行しているのが、メーカーの工場切り離しの動きである。すでに EMS(Electronics Manufacturing Service;生産を代行する影のメーカー、製造専門工場)については、何回か触れているが、ドッグイヤーと言われる現状に対応するため、メーカーは生き残りをかけて新たなビジネス・モデルを模索している。独立した製造専門工場が資本系列と関係なく、各企業の注文に応じて製品を生産するようになれば、メーカーは工場という資産(土地、建物、機械設備など)の塊を切り離すことが可能となる。巨額の投資も設備の陳腐化も考えずにすむから、それまでとは比べものにならないほど自由度が高く、小回りが利く企業形態へと様変わりする。

マーケティングと企画開発中心のメーカーは、産業の中での位置づけを大きく変える。流通構造を大きく変えるトリガーになりうるだろう。

製品の開発期間は短縮され、それに伴いメーカー在庫ばかりか、流通在庫全体が確実に減る。製品ライフサイクルが極端に短くなった現在、在庫は大きなリスクである。流通在庫の削減はさまざまなリスクの軽減となり、在庫処分費用減少による利益改善、早期新製品導入によるチャンスロスの改善など効果は計り知れない。

コンピュータメーカーを中心に製造の大量な人員削減と並行してソリューション関連の人員を大量に拡充している。工場切り離しによる資産の軽減と利益改善により、メーカーは全く新しいステージへと移行することになる。

メーカーのこのようなニーズを支えるのが EMS であり、メーカーの依頼により、製品の設計、生産、物流などを専門に担当する。さまざまなメーカーからの発注に対応するため、独自の技術開発を行い、桁違いの原材料・部品調達と大量生産によりメーカー1社の枠をはるかに超えたバイイングパワーとコストダウンを実現する。

すでにさまざまなジャンルで外部への委託は始まっており、生産も物流も情報処理も企画開発会社と実施企業に分かれつつある。

小売業では、SPA(specialty store retailer of private label apparel;製造小売業)と呼ばれる業態がここ数年注目されている。メーカー、商社などとコラボレーションチームをつくって商品開発に当り、自らが企画開発メーカーとしての機能を持つことで迅速な意思決定とこだわりあるトータル MD を実現する。自主 MD によって企業の特徴を明確にし、自らブランド化を図るとともに中間マージンを排除して高い利益率を実現する。

3/4

SPA が機能の垂直統合であるのに対して、現在注目されている EMS はどちらかと言えば水平方向での機能分業である。

EMS と似たような形態は小売業でも見られる。CVS などのフランチャイズシステムでは、本部が店舗・商品・販促・物流システム・情報システムなど総ての企画開発を行い、店舗は別法人として販売のみに当たる。EMS と異なる点は法人対法人という関係よりは、法人対個人商店という色彩が濃く、あらゆる面で主従の関係が見られるという点である。重要なことは独立した企業間における『対等で明確な機能分担』という関係である。資本系列、グループなどとは関係なく、他社との仕事もこなすことで量産効果を狙う。

チェーン・ストアがメーカーの大量生産に対し、大量販売のチャネルとして成長・発展してきた歴史を考えると EMS もまた流通構造を大きく変える可能性を秘めた形態と言えるだろう。企画開発に特化した企画開発型メーカー、EMS(製造専門工場)、物流システム企画開発企業、物流(実施)企業、企画開発型小売業、販売専門企業という新たな流通構造が考えられる(図表)。企画開発型メーカーが企画開発型小売業を兼ねる場合(SPA に近い)も考えられるし、物流(実施)企業が販売専門企業を兼ねることも考えられる。要するに相互に対等の独立性が確保され、企業活動としてのメリットを見出すことができれば成り立つ構造である。

相互に物量が集中するため、量的メリットは計り知れず、従来の概念を超えた超大量を取り扱うことで圧倒的なコスト競争力を実現すると考えられる。

## 2. 事業構造の変革

### (1) 変わる流通構造

大量生産した商品を単純に大量販売することは難しい。しかし、消費は二極化しており、消耗頻度の高い日常的商品は、品質の安定、低価格を前提として大量販売することが可能である。

新しい流通構造が対象とするのは、マーケットサイズが大きく、安定しているこのような商品である。数多くの企業が競争する現状では大きなメリットは得られないが、限られた企業に集約すれば事業としての旨味は十分ある。集約することのメリットは小売業よりもメーカーの方が大きい。メーカー、商社、海外資本を中心にこのような構造変革が始まる可能性は高い。

チェーン・ストアが量的優位に立てたのは、国内で個人商店・中小零細企業を相手にした時代である。世界の生産基地が中国に移り、どのような商品でも同様な価格で容易に入手できる現在、本当の意味で量的優位性を発揮できる企業は少ない。どんなに一企業が頑張っても世界を相手にする超大量生産・超大量流通を行う企業には、とても太刀打ちできない。アッサリ飲み込まれてしまうだろう。

流通構造がドラスチックに変わるための前提は、販売専門企業による国内の販売網整備である。すでに生産、物流についてはある程度のベースがあり、どのような状況にも比較的容易に対応することが可能である。したがって、販売専門企業が現れた時に状況は一変する。

消費者が一定のペースで消費する商品を他社とは比較にならないほどの低価格で、しかも年中無休・24 時間営業・デリバリーサービスという体制を作り上げさえすればよい。

4/4

このような販売体制を整えた企業が現れた時、特定の商品は確実にチャネルを変え、価格体系も大きく変わる。我国の多くの企業が好んで取り扱う消耗頻度の高い日常的商品が最もターゲットにされやすい。

すでに出来上がっている販売網では、IT の時にも注目された CVS と郵便局がある。しかし、CVS はすでにメインとなる既存の枠組を持っているし、郵便局もたとえ民営化されたとしてもさまざまな制約があり、実現は難しい。

いずれにせよ、売りやすい商品を何のノウハウの蓄積もなく、低価格で販売していただだけの企業は大きなダメージを受けることになる。

## (2)事業再編成

業務提携、資本提携など、さまざまな形で企業統合が進んでいるが、これはほんの序章でしかない。すでに一つの業態で生き残れるのは大手 5 社と言っていた時代から 1~2 社という時代が変わっている。世界的に見れば、日本の小売業よりもはるかに大きい規模の企業同士が生き残りをかけた提携・合併を繰り返している。世界レベルで見れば日本の小売業は中小零細規模でしかない。世界的な構造変革の波が押し寄せた時にはひとたまりもなく飲み込まれてしまう。

メーカーが中国を生産基地として新たなステージに入りだしたのと同様に、小売業も事業を再編成して新たなステージに入るための準備をする必要がある。

選択肢として考えられるのは 3 つである。

一つは企画開発型小売業への移行である。SPA やフランチャイズ本部に近いイメージであり、必ずしも直営店舗を持つ必要はない。質の高い店舗コンセプト、商品、マネジメント・システム、オペレーション・システムなどの企画、開発が企業の存続を決定する。

最も重要となるのは企画開発の質とその蓄積によって得られた『ブランド』価値である。

二つ目は、販売専門会社への移行である。必ずしも大型店をたくさん持つ必要はなく、消費者に空間的・時間的に近い『利便性』を提供する販売網を構築すればよい。

必要に応じて宅配も選択できるなどの利便性と低価格が重要な要素になる。

三つ目は、これらの隙間を埋める形態への移行である。小売業が本来持つ『商い』の機能には、人と人との関係付けによって成り立つ部分がかなりのウエイトを占めている。

流通構造が経済行為としての『物の売買』に特化し、巨大化、システム化していく過程で切り捨ててきたこれらの要素を一つずつ拾い集めることで全く異質な競争力を持つ事業形態が成り立つ。

いずれにせよ、経済環境が好転しない限り、知恵を出して生き延びていくしかない。そのような意味では、新しい事業構造が生まれやすい環境にある、と言えるだろう。